

## ارزیابی عناصر مؤثر بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری ها

### با استفاده از مدل استراتژیکی Swot

مریم طالبی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴/۵/۱۳۹۹

دکتر محمود لاری دشت بیاض\*<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۱/۹/۱۳۹۹

دکتر حبیب اله نخعی<sup>۳</sup>

#### چکیده

از آنجایی که برای مدیریت هر مساله ای بودجه ریزی درست اولین رکن و بهترین راه حل است ، مدیریت شهری هم نیازمند بودجه ریزی صحیح و دقیق در جهت اجرای اداره صحیح شهر که شامل اداره قوانین شهری ، ساخت و سازها و جلوگیری از هرج و مرج و پایمال کردن حق شهروندان است .

نظام بودجه‌ریزی به‌عنوان یکی از خرده نظام‌های مدیریتی و اقتصادی همواره مورد توجه دولت‌ها و سازمان‌ها می‌باشد. امروزه دولت‌ها به دلایل زیادی نیازمند جامع‌نگری و تفکر سیستمی به‌جهت یکپارچه‌سازی نظام‌های مدیریتی و اقتصادی و ایجاد تحول در بخش دولتی هستند. به‌منظور افزایش بهره‌وری و برقراری ارتباط میان اهداف استراتژیک و کلان با برنامه‌های عملیاتی، نظام‌های بودجه‌ریزی خود را در فرایند بهبود یا تغییر نظام عملکرد محور فراهم نشان می‌دهند. در این راستا پژوهش حاضر با هدف بهبود و ارتقاء سطح مدیریت و برنامه‌ریزی مالی در شهرداری های کشور صورت گرفت. جامعه آماری متشکل از ۴۲۰ نفر از کارمندان و کارشناسان شهرداری ها می‌باشد. نمونه آماری نیز از طریق جدول مورگان تعداد ۲۰۰ نفر مشخص شد. ابزار پژوهش متشکل از پرسشنامه‌ای با پایایی ۰/۷۸ است که با استفاده از مدل الماس طراحی گردیده و میان نمونه آماری توزیع شد. نتایج به‌دست‌آمده پس از جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS Win22 نشان می‌دهند که رابطه مثبت و معناداری در سطح ۹۹ درصد بین عناصر برنامه‌ریزی، تحلیل هزینه‌ها، مدیریت عملکرد، مدیریت تغییر، نظام پاداش و پاسخ‌گویی و نظام آمار و اطلاعات با استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در راستای ارتقای مدیریت شهری در شهرداری های کشور وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** شهرداری، مدیریت شهری ، بودجه‌ریزی عملیاتی، مدل استراتژیکی Swot

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران Maryam.talebi.2007@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه حسابداری، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران و دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. (نویسنده

مسئول) E-mail: M.lari@um.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار، گروه حسابداری، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران. E-mail:: hnakhaei@iaubir.ac.ir

مدیریت شهری باید برای شهر، بودجه ریزی صحیحی انجام دهد و بر فعالیتهای انجام شده نظارت کند و حتی برای انجام بهینه امور، انگیزش ایجاد کند. از آنجایی که برای مدیریت هر مسئله ای بودجه ریزی درست اولین رکن و بهترین راه حل است، مدیریت شهری هم نیازمند بودجه ریزی صحیح و دقیق در جهت اجرای اداره صحیح شهر که شامل اداره قوانین شهری، ساخت و سازها و جلوگیری از هرج و مرج و پایمال کردن حق شهروندان است.

«نظام بودجه ریزی» به عنوان یکی از خرده نظام های مدیریتی و اقتصادی همواره مورد توجه دولت ها و سازمان ها می باشد. امروزه دولت ها به دلایل زیادی نیازمند جامع نگری و تفکر سیستمی به جهت یکپارچه سازی نظام های مدیریتی و اقتصادی و ایجاد تحول در بخش دولتی هستند. به منظور افزایش بهره وری و برقراری ارتباط میان اهداف استراتژیک و کلان با برنامه های عملیاتی، نظام های بودجه ریزی خود را در فرایند بهبود یا تغییر نظام عملکرد محور فراهم یا عملیاتی که در آن ارتباط بین اعتبارات بودجه ای و عملکرد دستگاه های اجرایی شفاف و قابل درک است، نشان می دهند. این نظام ها از این طریق پشتوانه، اطلاعاتی معتبر و قابل اطمینان برای تصمیمات بودجه ای فراهم می آورند (حسن آبادی، ۱۳۹۵).

«نظام بودجه ریزی عملیاتی» به عنوان یک نظام مدیریتی برای ارتقاء کارایی و اثربخشی مصرف منابع سازمانی مورد توجه جدی دولت ها در سطوح ملی و محلی می باشد (حیدری، ۱۳۹۸). اعتبارات بودجه ای در این نظام بر مبنای عملکرد واحدهای سازمانی در راستای تولید خروجی ها (محصولات و خدمات) یا همان اهداف کوتاه مدت و دستیابی به پیامدها یا همان اهداف بلندمدت، تخصیص می یابند؛ بدین ترتیب سازمان به سمت افزایش شفافیت در نحوه مصرف منابع برای انجام فعالیت ها، تولید خروجی ها، دستیابی به اهداف و استراتژی ها و پاسخ گویی بیشتر سوق می یابد (ابراهیم پور، ۱۳۹۵). بودجه ریزی عملیاتی، فرایند مرتبط ساختن هزینه ها و نتایج است. در حال حاضر این نوع بودجه بندی در بسیاری از کشورهای توسعه یافته استقرار دارد (پناهی، ۱۳۹۵). در کشور ما نیز لزوم برقراری سیستم بودجه ریزی مورد توجه قرار گرفته و در این راستا دولت موظف شده که تا پایان برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به تدریج فرضیه های لازم را برای تهیه بودجه با روش عملیاتی در کلیه دستگاه های اجرایی فراهم آورد. بودجه ریزی عملیاتی، برنامه ای سالانه ای است که در آن رابطه بین منابع مالی تخصیص یافته و نتایج حاصل از اجرای هر برنامه با شاخص های کمیت پذیر نشان داده می شود. اعتبارات به برنامه ها، فعالیت ها و طرح ها در این فرآیند تفکیک می شوند. به علاوه حجم عملیات و هزینه های اجرای هر یک از عملیات طبق روش های علمی مانند حسابداری قیمت تمام شده، روش اندازه گیری حجم کار و هزینه یابی بر مبنای فعالیت اندازه گیری می شوند (عباسی، ۱۳۹۴). بودجه ریزی عملیاتی با آگاه سازی تصمیم گیران به اطلاعات بهتر درباره نتایج هر برنامه و مجموعه برنامه هایی که برای نیل به اهداف مشترکی به کار می روند، باعث افزایش توانایی تصمیم گیران و مدیران در ارزیابی درخواست های بودجه ای دستگاه های اجرایی می شود

(آقایی، ۱۳۹۶). اطلاعات و شاخص‌های معتبر عملکرد برای حمایت از بودجه‌ریزی عملیاتی دارای اهمیت زیادی است؛ لذا برای اینکه اطلاعات عملیاتی و مالی در تصمیم‌گیری درباره تخصیص منابع بهتر مورد استفاده قرار گیرند، تصمیم‌گیران باید به مناسب بودن و دقت مرتبط با شاخص‌هایی که ارائه کرده‌اند، اطمینان داشته‌باشند (سعیدی، ۱۳۹۵).

شهرداری به‌عنوان مؤثرترین نهاد خدمت‌رسانی، وظایف و خدمات گسترده‌ای را در جهت بهبود مدیریت شهری به‌عهده دارد. براساس سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و برنامه پنجم توسعه، بر حیطه این وظایف افزوده خواهدگردید. شهرداری نیز مانند دولت، تمام فعالیت‌های مالی خود که به‌منظور اجرای برنامه و وظایف متعدد صورت می‌گردد را در چارچوب قانون بودجه انجام می‌دهد؛ لذا روش بودجه‌ریزی نقش بسیار مهم و حیاتی در تحقق اهداف بهبود مدیریت شهری در شهرداری‌ها ایفا می‌کند. بودجه، هدف‌ها و راهبردها را به‌صورت عبارات مالی نشان می‌دهد. همچنین راه اجرای برنامه و کنترل پیشرفت آن‌ها را مشخص می‌نماید.

حیدری و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «نقش عوامل درون‌سازمانی در پیاده‌سازی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی: رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: شهرداری تهران)» انجام دادند. نتایج نشان دادند به‌طور کلی ۱۱ عامل اصلی درون‌سازمانی در اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی مؤثرند که عامل شهروندمداری دارای کمترین اثرگذاری و عامل سیستم‌های اطلاعات یکپارچه دارای بیشترین اثرگذاری هستند. همچنین با توجه به نتایج حاصل از تحلیل MICMAC، هیچ‌یک از عوامل در ناحیه خودگردان قرار نگرفته‌اند؛ درواقع ۲ عامل در ناحیه وابسته، ۸ عامل در ناحیه ارتباطی و ۱ عامل (سیستم‌های یکپارچه اطلاعات) در ناحیه مستقل قرار گرفته‌اند.

محبوبه پیری‌زاده (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان «ارزیابی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی شهرداری تهران از منظر اصول مهندسی ارزش» انجام داد. نتایج نشان دادند زمانی که نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد به‌صورت یک زنجیره متصل با نظام فنی و اجرایی، نظام پایش برنامه پنج‌ساله، نظام پذیرش پروژه‌ها، نظام کنترل پروژه‌ها و سیستم بهای تمام‌شده در سیستم مدیریتی شهرداری تهران به‌صورت مستمر و تدریجی در سیستم‌های کنترلی مدیریت شهری پیاده‌سازی شود؛ می‌تواند با ایجاد ارتباط بین شاخص‌های عملکردی و تخصیص بهینه منابع به بهبود بهره‌وری عملکرد شهرداری‌ها منجر گردد. همچنین به‌کارگیری سیستم مهندسی ارزش در دیدگاه کلان مدیریت شهری در اقداماتی مانند فرآیند تصویب بودجه در شورای شهر می‌تواند فرصت مناسبی برای ایجاد هم‌افزایی در طرح‌های منفصل و استفاده از ایده‌های خلاقانه و ساختارشکن برای افزایش کارایی طرح‌ها، کاهش هزینه‌های مدیریت شهری و افزایش سرمایه مالی و اجتماعی شهر فراهم آورد.

رسولیان و ابریشم (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «بودجه‌ریزی عملیاتی، الگویی برای ارتقاء نظام مدیریت مالی در شهرداری‌ها» انجام دادند. یافته‌ها حکایت از آن دارند که بودجه‌ریزی عملیاتی، قابلیت محاسبه بهای تمام‌شده خدمات را به ساختار حسابداری شهرداری‌ها می‌افزاید. همچنین کارایی سیستم بودجه‌ریزی را در شهرداری‌ها به‌نحو چشمگیری ارتقاء می‌بخشد.

موسوی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «استراتژی ارتقاء مدیریت درآمدی شهرداری‌های کوچک با تأکید بر بودجه‌ریزی (مطالعه موردی: شهرداری شاهدهیه)» انجام دادند. نتایج نشان دادند که بودجه در شهرداری شاهدهیه به‌عنوان مهم‌ترین شاخص برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد به‌هیچ‌عنوان قابلیت‌های لازم برای یاری‌رساندن به مدیریت شهری را دارا نمی‌باشد؛ در حقیقت تقسیم‌بندی و طبقه‌بندی هزینه‌ها در شهرداری به‌صورت جاری و عمرانی، مبنایی مناسب و قابل‌اتکا جهت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و کنترل عملکرد را ایجاد نمی‌نماید.

راجالا، تامی. لایهونن، هری. (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان «تجزیه و تحلیل و گفتگوهای عملکردی در مدیریت دولتی» انجام دادند. نتایج نشان داد نه ابزار مدیریتی تجزیه و تحلیل وجود دارد که مدیران دولتی برای ارتباط گفتگوهای عملکرد جهت کاهش پراکندگی استفاده می‌کنند. این ابزارها عبارتند از:

- ۱- تعریف تقسیم کار بین گفتگوهای مختلف
- ۲- اختصاص منابع برای گفتگوهای عملکردی
- ۳- تولید روایت‌های قانع‌کننده برای ارتقای همکاری
- ۴- ارائه اطلاعات عملکردی یکسان به همکاران
- ۵- ایجاد سیستم اطلاعاتی مشترک
- ۶- ایجاد مراکز گفتگوی عملکرد یکپارچه
- ۷- نام‌گذاری اعضا
- ۸- ارائه آموزش برای گفتگوها
- ۹- همگام‌سازی دیالوگ‌های عملکرد

براساس یافته‌ها اکثر این ابزارها بسته به طراحی خود می‌توانند تجزیه و تحلیل را حفظ، افزایش یا کاهش دهند.

یاروسلاو واگنر و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «سودمندی بودجه: اثر واسطه‌ای بودجه ریزی مشارکتی و ارزیابی و پاداش مبتنی بر بودجه» نتایج نشان داد که سودمندی کلی بودجه، همانطور که توسط مدیران ارشد درک می‌شود، به‌طور مثبت تحت تأثیر دامنه استفاده از بودجه است. اما مهمتر از آن اثرات مثبت بودجه ریزی مشارکتی و ارزیابی و پاداش مبتنی بر بودجه بر این رابطه، قابل توجه و قوی است.

جیکوب، ناصر کوین و چانگ<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «توصیه‌هایی برای اصلاح آموزش پزشکی در چین: یک تحلیل SWOT» انجام داد. نتایج نشان دادند که تغییرات سیاسی، جمعیتی و سیاستی متعددی بر ساختار در حال تحول مراقبت‌های بهداشتی در چین تأثیر گذاشته است. همانطور که چین به تجربه اصلاحات مراقبت‌های بهداشتی ادامه می‌دهد، سیستم آموزشی پزشکی باید برای پیشرفت موازی تلاش کند. به‌طور خاص، هدف خلاصه کردن چالش‌های فعلی آموزش پزشکی در چین و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها برای توسعه دانشکده‌های پزشکی جدید است. سیستم آموزشی پزشکی چین در حال حاضر با مشکلاتی در سازماندهی،

<sup>4</sup> Jacob S. Nasser Kevin C.Chung

آموزش، استانداردسازی و ارزیابی مواجهه است. دانشکده‌های پزشکی جدید در چین با وارد کردن مفاهیم مهندسی و کسب و کار در برنامه‌های درسی، شرکت‌های تحقیقاتی و ارائه بالینی، فرصتی عظیم برای تبدیل شدن به یک نیروی مخرب در مراقبت‌های بهداشتی دارند. با ادامه رشد و تغییر جمعیت، نیاز به پزشکانی که بتوانند نیازهای بهداشتی جمعیت چین را برآورده کنند، ضروری‌تر می‌شود. با توجه به چالش‌های متعددی که توسط متخصصان مراقبت‌های بهداشتی تجربه می‌شود، دانشکده‌های پزشکی جدید توانایی اتخاذ استراتژی‌هایی را دارند که توسط ایالات متحده، بریتانیا و سایر کشورها برای ایجاد یک سیستم آموزش پزشکی قوی و موثر استفاده می‌شوند.

رابرت فرانسو<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «بررسی چشم‌اندازهای بودجه‌بندی عملیاتی در دولت فدرال» انجام داد. نتایج نشان دادند که مجلس باید اجازه دهد منابع به سال بعد منتقل شوند، حسابرسی‌ها افزایش یابند و منابع به‌طور کافی تخصیص یابند.

مارک بلیو<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان «از بودجه‌بندی برنامه‌ای تا بودجه‌بندی عملیاتی» انجام داد. نتایج نشان دادند که بایستی برای ایجاد بودجه عملیاتی، هر ساختار برنامه‌ای به صورت گسترده‌تر تنظیم شود. قابل ذکر است که این کار نیاز به موشکافی دارد و سیستم جدید بایستی پاسخ‌گوی انگیزه‌های بودجه‌ای باشد.

لاورن<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان «بررسی و تحلیل درباره‌ی کاربرد سیستم‌های بودجه‌بندی عملیاتی در نمایندگی‌های شهری کالیفرنیا» انجام داد. نتایج نشان دادند که کاربرد بودجه‌بندی عملیاتی علی‌رغم گستردگی استفاده، عملکرد بسیار محدودی دارد. همچنین از کارمندان با سابقه بعید است که بودجه‌بندی عملیاتی را اجرا کنند؛ اما استفاده از این سیستم کارایی را افزایش می‌دهد.

در راستای پیش‌برد پژوهش حاضر و با توجه به مطالب مذکور، فرضیه‌های پژوهش که در ادامه به بررسی آن‌ها پرداخته می‌شود، به شرح ذیل می‌باشند:

۱) بین عامل برنامه‌ریزی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها ارتباط معناداری وجود دارد.

۲) بین عامل تحلیل هزینه‌ها و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها ارتباط معناداری وجود دارد.

۳) بین عامل مدیریت عملکرد و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها ارتباط معناداری وجود دارد.

۴) بین عامل مدیریت تغییر نظام بودجه‌ریزی از شکل سنتی به عملیاتی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها ارتباط معناداری وجود دارد.

<sup>5</sup> Robert, Francois

<sup>6</sup> Mark blive

<sup>7</sup> Laverne

۵) بین عامل نظام پاداش و پاسخ‌گویی در نظام بودجه‌ریزی عملیاتی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها ارتباط معناداری وجود دارد.

۶) بین عامل نظام آمار و اطلاعات و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها ارتباط معناداری وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف از پژوهش کاربردی حاضر ارزیابی عناصر مؤثر بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در راستای ارتقای مدیریت شهری در شهرداری‌ها با استفاده از مدل استراتژیکی **Swot** است. روش تحقیق به صورت توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری متشکل از ۴۲۰ نفر از کارمندان و کارشناسان شهرداری‌ها می‌باشد. نمونه آماری نیز از طریق جدول مورگان (جدول استاندارد جهت تعیین حجم نمونه آماری) به شیوه تصادفی ساده تعداد ۲۰۰ نفر انتخاب شد که پرسشنامه را تکمیل و عودت دادند. جمع‌آوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) صورت گرفت. روایی پرسشنامه نیز از طریق پیل تخصصی گروه حسابداری تأیید شد. در این پژوهش، قابلیت اعتماد (پایایی) بخش‌های مختلف پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ در مرحله پیش‌آزمون با ۲۰ نفر در جامعه آماری پژوهش

استفاده و مقدار آلفای کرونباخ تمام متغیرها بالای ۰/۷۰ تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار **SPSSWin22**، آزمون‌های آماری ضریب همبستگی و رگرسیون صورت گرفت.

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به عنوان یک آزمون تطابق توزیع برای بررسی توزیع داده‌های کمی است. از این آزمون برای آزمون نرمال بودن توزیع جامعه استفاده می‌شود. برای استفاده از تکنیک‌های آماری، ابتدا باید مشخص شود که داده‌های جمع‌آوری شده از توزیع نرمال یا غیرنرمال برخوردار می‌باشند؛ زیرا در صورت نرمال بودن توزیع داده‌های جمع‌آوری شده برای آزمون فرضیه‌ها، از آزمون‌های پارامتریک استفاده می‌شود. همچنین در صورت غیرنرمال بودن آن‌ها از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده می‌شود. بدین منظور نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در مورد هریک از متغیرهای مستقل و وابسته را مورد آزمون قرار گرفتند. با توجه به نتایج جدول شماره (۱)، مقدار سطح معناداری برای کلیه متغیرهای تحقیق بزرگتر از مقدار خطا ۰/۰۵ است؛ لذا این متغیرها دارای توزیع نرمال هستند. در نتیجه می‌توان گفت توزیع تمامی متغیرها نرمال می‌باشد؛ لذا برای داده‌های این نمونه آماری می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

جدول ۱: تحلیل آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها

عناصر	سطح معناداری	مقدار خطا	تأیید فرضیه	نتیجه‌گیری
-------	--------------	-----------	-------------	------------

برنامه‌ریزی	۰/۱۴۲	۰/۰۵	$H_0$	نرمال
تحلیل هزینه‌ها	۰/۱۳۰	۰/۰۵	$H_0$	نرمال
مدیریت عملکرد	۰/۱۲۵	۰/۰۵	$H_0$	نرمال
مدیریت تغییر	۰/۱۱۸	۰/۰۵	$H_0$	نرمال
نظام پاداش و پاسخ- گویی	۰/۱۳۰	۰/۰۵	$H_0$	نرمال
نظام آمار و اطلاعات	۰/۱۲۰	۰/۰۵	$H_0$	نرمال

همان‌طوری که در جدول شماره (۲) مشاهده می‌شود مقدار آلفای کرونباخ تمام متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد؛ لذا پرسشنامه‌ها از پایایی خوبی برخوردار می‌باشند.

جدول ۲: بررسی آلفای کرونباخ جهت تأیید پایایی ابزار پژوهش

عناصر	مقدار آلفای کرونباخ
برنامه‌ریزی	۰/۸۹
تحلیل هزینه‌ها	۰/۸۲
مدیریت عملکرد	۰/۸۶
مدیریت تغییر	۰/۸۷
نظام پاداش و پاسخ‌گویی	۰/۸۲
نظام آمار و اطلاعات	۰/۷۳

#### یافته‌ها

استقرار بودجه ریزی عملیاتی نیازمند مدیریتی است که لازمه آن شناخت ابعاد این نوع بودجه ریزی است .

برای تعیین ماتریس ارزیابی عناصر داخلی و خارجی، کلیه عوامل ( قوت، ضعف، تهدید و فرصت) به تفکیک عناصر مختلف شهرداری ها، مورد بررسی قرار می‌گیرند تا مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت به تفکیک هر عنصر مشخص شوند. سپس نقاط قوت و ضعف کلیه عناصر به‌عنوان عوامل داخلی و کلیه فرصت‌ها و تهدیدها به‌عنوان عوامل خارجی مورد بررسی قرار می‌گیرند تا بتوان استراتژی‌های سازمان را تعیین نمود. مطابق مدل الماس، عناصر سازمانی شامل عنصر

برنامه‌ریزی، عنصر تحلیل هزینه‌ها، عنصر مدیریت عملکرد، عنصر مدیریت تغییر، عنصر نظام پاداش و پاسخ‌گویی و عنصر نظام آمار و اطلاعات می‌باشد.

ماتریس ارزیابی عنصر برنامه‌ریزی در شهرداری ها به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۳: ماتریس ارزیابی عنصر برنامه‌ریزی در شهرداری ها

وضعیت	عنصر برنامه‌ریزی	درصد اهمیت	رتبه	نمره نهایی
قوت	سابقه امر برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری در شهرداری و وجود برنامه‌های مدون استراتژیک	۲۱	۲/۵۸	۵۴/۱۸
	فرآیند نهادینه‌شدن فرهنگ برنامه‌ریزی در سطوح مختلف سازمان	۱۹	۲/۹۶	۵۶/۲۴
	وجود برنامه استراتژیک به‌عنوان یک سند بالادستی	۱۰	۲/۳۲	۲۳/۲
	جمع	۵۰	—	۱۳۳/۶۲
ضعف	میزان ضعف ارتباط شفاف میان اهداف برنامه‌ها و ردیف‌های بودجه	۱۰	۲/۶۳	۲۶/۳
	تدوین هدف‌های کمی بدون شناخت پتانسیل‌های اجرایی (هدف‌گذاری غیرواقعی)	۱۰	۲/۷۵	۲۷/۵
	مقدار ضعف در اجرای فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۵	۲/۶۳	۳۹/۴۵
	ضعف در وجود آمارهای برنامه‌ای جهت ارزیابی اهداف برنامه	۱۵	۲/۷۵	۴۱/۲۵
جمع	۵۰	—	۱۳۴/۵	
فرصت	مشخص‌بودن سند چشم‌انداز بیست‌ساله توسعه کشور	۲۰	۲/۷۱	۵۴/۲
	استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک جهت پاسخ‌گویی به نیازهای مردم	۱۰	۲/۹۲	۲۹/۲
	روند تکامل و رشد کمی و کیفی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیکی و ارزیابی	۱۰	۳/۱۷	۳۱/۷
	جمع	۴۰	—	۱۱۵/۱
	روند تغییرات سریع و پرسرعت سیستم پویای شهر و لزوم بازنگری مستمر در نظام برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۵	۳/۱۸	۴۷/۷



۶۵/۸	۳/۲۹	۲۰	فقدان نظام مدیریت واحد شهری و تعداد مراکز تصمیم‌گیری	تهدید
۷۵/۴۵	۳/۸۳	۱۵	کاهش حمایت‌های دولت از شهرداری‌ها و ابهام نقش دولت در تأمین مالی پروژه‌های کلان	
۳۳/۲	۳/۳۲	۱۰	تغییرات متعدد مدیریت‌های سازمان و نگرش‌های متفاوت به امر برنامه‌ریزی	
۲۰۴/۱۵	—	۶۰	جمع	

ارزیابی عناصر مؤثر بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها

با استفاده از مدل استراتژیکی Swot

فرضیه اول: بین عامل برنامه‌ریزی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها ارتباط معناداری وجود دارد.

آزمون همبستگی و ماتریس ارزیابی عنصر تحلیل هزینه‌ها در شهرداری‌ها به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۴: آزمون همبستگی بین عامل برنامه‌ریزی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی

مؤلفه	نتیجه آزمون	عامل تحلیل هزینه‌ها	استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی
عامل برنامه‌ریزی	همبستگی پیرسون	۱	۰/۵۳۰
	سطح معناداری	۰	۰/۰۰۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰
استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی	همبستگی پیرسون	۰/۵۳۰	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰

جدول ۵: ماتریس ارزیابی عنصر تحلیل هزینه‌ها در شهرداری‌ها

وضعیت	عنصر تحلیل هزینه‌ها	در صد اهمی ت	رتبه	نمره نهایی
قوت	وجود سیستم مکانیزه حسابداری و ارتباط آن با سیستم مکانیزه درآمد، بودجه، اداری و...	۲۰	۳/۲۹	۶۵/۸
	وجود کارکنان و مدیران توانمند در جهت تحلیل و پیاده‌سازی روش‌های نوین در شهرداری	۱۵	۳/۸۳	۵/۴۵ ۷
	امکان محاسبه قیمت تمام‌شده واحدها به‌جای فعالیت‌ها با سیستم فعلی	۱۰	۲/۵۲	۲۵/۲
	جمع	۴۵	—	۱/۴۵ ۴۸
ضعف	میزان ناآشنایی عمومی کاربران با مفاهیم و روش‌های تحلیل هزینه در بودجه‌ریزی عملیاتی	۱۰	۲/۷۹	۲۷/۹
	میزان مشکلات مربوط به محاسبه هزینه‌های غیرمستقیم و سربار	۲۰	۲/۷۹	۵۵/۸

۳۰	۳/۰۰	۱۰	میزان مشکلات مربوط به تجزیه و تحلیل و بررسی کارایی فنی و اقتصادی در شهرداری ها	
۵/۴۵	۳/۴۳	۱۵	اعمال حسابداری نقدی، نیمه تعهدی به جای تعهدی کامل	
۱/۱۵	—	۵۵	جمع	
۱۰/۵	۳/۳۵	۳۰	اولویت مدیریت کلان در اجرای بودجه ریزی عملیاتی	فرصت
۷۵/۸	۳/۷۹	۳۰	تغییرات مثبت در فضای حاکم بر عملکرد دولت و افزایش پاسخ گویی	
۱۷/۳	—	۵۰	جمع	
۸۸/۸	۲/۹۶	۳۰	تأثیر مبهم و نامشخص بودن فرآیندها و سیستم های انجام کار به تبع آن تأثیرات هزینه ای در طول فرآیند	تهدید
۵۷/۴	۲/۸۷	۲۰	تأثیر مبهم بودن خروجی های مورد انتظار سازمان	
۱۴/۲	—	۵۰	جمع	

فرضیه دوم: بین عامل تحلیل هزینه ها و استقرار بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری ها ارتباط معناداری وجود دارد.

آزمون همبستگی و ماتریس ارزیابی عنصر مدیریت عملکرد در شهرداری ها به شرح ذیل می باشد:

جدول ۶: آزمون همبستگی بین عامل برنامه ریزی و استقرار بودجه ریزی عملیاتی

مؤلفه	نتیجه آزمون	عامل تحلیل هزینه ها	استقرار بودجه ریزی عملیاتی
عامل تحلیل هزینه ها	همبستگی پیرسون	۱	۰/۴۴۶
	سطح معناداری	۰	۰/۰۱۳
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰
استقرار بودجه ریزی عملیاتی	همبستگی پیرسون	۰/۴۴۶	۱
	سطح معناداری	۰/۰۱۳	۰

۲۰۰	۲۰۰	تعداد	
-----	-----	-------	--

جدول ۷: ماتریس ارزیابی عنصر مدیریت عملکرد در شهرداری ها

وضعیت	عناصر مدیریت عملکرد	درصد اهمیت	رتبه	نمره نهایی
قوت	طراحی و استخراج شاخص‌های عملکردی مناسب در حیطه وظایف شهرداری ها	۲۵	۱/۰۴ ۳	۷۶
	مدیریت اجرایی قوی و حسن عملکرد شهرداری در اجرای پروژه‌های مختلف شهری	۱۵	۱/۰۸ ۳	۴۶/۲
	جمع	۴۰	—	۱۲۲/۲
ضعف	فقدان نظام کارآمد و پویای ارزیابی در سطح عملیاتی	۲۰	۱/۴۶ ۲	۴۹/۲
	سطوح شاخص‌ها و ارتباط آن‌ها با اهداف نامشخص	۲۰	۱/۸۳ ۲	۵۶/۶
	ضعف در تبدیل شاخص‌های کیفی به کمی	۲۰	۱/۸۳ ۲	۵۶/۶
	جمع	۶۰	—	۱۶۲/۴
فرصت	مطالعات موجود در حیطه شاخص‌های عملکرد و بهره‌وری در سایر کلان‌شهرها	۱۲	۱/۹۲ ۲	۳۵/۰۴
	استخراج و مستندسازی بخش عمده‌ای از فرآیندها و روش‌های انجام کار در شهرداری ها	۱۲	۱/۹۲ ۲	۳۵/۰۴
	تغییرات مداوم و پویایی سیستم شهر و میل به تغییر زیاد	۱۶	۲/۵	۴۰
	جمع	۴۰	—	۱۱/۰۸
تهدید	ضعف ارتباط بین ورودی‌های فرآیند و نتایج مورد انتظار	۱۲	۱/۷۱ ۲	۳۲/۵۲
	ضعف آمار و اطلاعات در مورد عملکرد به صورت جزئی	۱۲	۱/۸۳ ۲	۳۳/۹۶
	فقدان مدیریت واحد شهری و موازی‌کاری در دستگاه‌های خدمات شهری	۱۲	۱/۷۵ ۲	۳۳

با استفاده از مدل استراتژیکی Swot

3378	۳۰/۲۴	۵۲/۲	۱۲	تغییرات سریع مدیریتی و به تبع آن امکان تغییر براساس سلايق فردی مدیران
	۳۲/۰۴	۶۷/۲	۱۲	مبهم بودن اهداف و برنامه‌ها
	۱۶/۷۶	—	۶۰	جمع
	۱			

فرضیه سوم: بین عامل مدیریت عملکرد و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها ارتباط معناداری وجود دارد. آزمون همبستگی و ماتریس ارزیابی عنصر مدیریت تغییر در شهرداری‌ها به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۸: آزمون همبستگی بین مدیریت عملکرد و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی

مؤلفه	نتیجه آزمون	عامل مدیریت عملکرد	استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی
عامل مدیریت عملکرد	همبستگی پیرسون	۱	۰.۵۷۰
	سطح معناداری	۰	۰/۰۰۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰
استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی	همبستگی پیرسون	۰.۵۷۰	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰

جدول ۹: ماتریس ارزیابی عنصر مدیریت تغییر در شهرداری‌ها

وضعیت	عناصر مدیریت تغییر	درصد اهمیت	رتبه	نمره نهایی
قوت	وجود ظرفیت‌های مدیریتی لازم جهت حرکت به نظام جدید	۱۰	۳/۰۸	۳۰/۸
	میزان توانایی‌ها و مهارت‌های بالای مدیریت	۱۰	۳/۰۴	۳۰/۴
	وجود متولی آگاه و توانمند در حوزه معاونت و برنامه‌ریزی جهت پیگیری و پیاده‌سازی موضوع	۱۵	۲/۹۶	۴۴/۴
	تجربیات تغییر بودجه‌ریزی سنتی به سوی بودجه‌ریزی مبتنی بر برنامه و اخذ اطلاعات تکمیلی پروژه‌ها	۱۵	۳/۲۱	۴۸/۱۵
	جمع	۵۰	—	۱۵۳/۷۵
	عدم توجه به نتایج کاربردی کوتاه‌مدت اثرگذار و توجه به دستاوردهای بلندمدت که عمدتاً غیر ملموس‌اند	۵	۲/۶۷	۱۳/۳۵

۱۲/۹	۲/۵۸	۵	میزان عدم شناخت کامل و صحیح نسبت به مقوله تغییر در سازمان	ضعف
۴۱/۸۵	۲/۷۹	۱۵	عدم پابندی کامل بخش‌های اجرایی به اجرای کامل بودجه	
۱۳/۹۵	۲/۷۹	۵	سیستم‌های فشار برای تغییر به‌جای کشش و جذب	
۲۵/۲	۲/۵۲	۱۰	فرآیند اصلاح یک‌سویه و از بالا به پایین	
۲۵/۴	۲/۵۴	۱۰	حرکت‌های سریع و غیرتدریجی جهت تغییر در سازمان	
۱۳۲/۶۵	—	۵۰	جمع	
۵۵/۸	۲/۷۹	۲۰	چارچوب‌های قانونی و مقرراتی هماهنگ و سازگار	فرصت
۴۵/۶	۳/۰۴	۱۵	پیدایش مقوله حکمرانی خوب و افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی در سازمان‌ها	
۶۰	۳	۲۰	فشارهای دولت جهت اعمال تغییر براساس نظام نوین بودجه‌ریزی	
۵۵/۰۵	۳/۶۷	۱۵	وجود گروه‌های مدیریتی و مشاوران توانمند	
۲۱۶/۴۵	—	۷۰	جمع	
۴۳/۸	۲/۹۲	۱۵	عدم آمادگی و شناخت کافی از سازمان‌ها و نهادهای بالادستی متولی انجام کار	تهدید
۵۶/۲۵	۳/۷۵	۱۵	تفسیرپذیری اقلام مختلف در حیطه‌های مختلف مالی ، حسابداری، برنامه‌ریزی و ...	
۱۰۰/۰۵	—	۳۰	جمع	

فرضیه چهارم: بین عامل مدیریت تغییر نظام بودجه‌ریزی از شکل سنتی به عملیاتی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها ارتباط معناداری وجود دارد.

آزمون همبستگی و ماتریس ارزیابی عنصر نظام پاداش و پاسخ‌گویی در شهرداری‌ها به‌شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۱۰: آزمون همبستگی بین مدیریت عملکرد و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی

مؤلفه	نتیجه آزمون	عامل مدیریت تغییر نظام بودجه‌ریزی	استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی
عامل مدیریت تغییر	همبستگی پیرسون	۱	۰/۴۷۵

۰/۰۰۲	۰	سطح معناداری	نظام بودجه‌ریزی
۲۰۰	۲۰۰	تعداد	
۱	۰/۴۷۵	همبستگی پیرسون	استقرار بودجه‌ریزی
۰	۰/۰۰۲	سطح معناداری	عملیاتی
۲۰۰	۲۰۰	تعداد	

جدول ۱۱: ماتریس ارزیابی عنصر نظام پاداش و پاسخ‌گویی در شهرداری‌ها

وضعیت	عناصر نظام پاداش و پاسخ‌گویی	درصد اهمیت	رتبه	نمره نهایی
قوت	پیاده‌سازی و استقرار نظام پیشنهادات کارکنان و شهروندان	۱۰	۳	۳۰
	افزایش روحیه پاسخ‌گویی و ملاقات مدیران با شهروندان به جهت حل مسائل و مشکلات مردم	۱۰	۳/۱۷	۳۱/۷
	توانایی مالی بالا در شهرداری جهت حمایت از برنامه‌های مؤثر	۱۰	۳/۰۴	۳۰/۴
	وجود گزارشات عملکردی مستمر در سازمان	۱۰	۳/۰۴	۳۰/۴
	جمع	۴۰	—	۱۲۲/۵
ضعف	مقدار فقدان استانداردهای مشخص در حیطه خدمات	۱۰	۲/۹۶	۲۹/۶
	فقدان تفاهم‌نامه‌های مدیریت عملکردی (مدیریت قراردادی) میان مدیریت ارشد و سایر سطوح مدیریت سازمان جهت تعریف فعالیت و تحویل‌گیری کار انجام‌شده	۱۰	۳/۱۳	۳۱/۳
	فقدان ارتباط بین درآمدهای حاصل از فروش خدمات سازمان با هزینه‌های جاری ارائه خدمات	۲۰	۳	۶۰
	ضعف نظام پاداش و تنبیه در سازمان	۱۰	۲/۵	۲۵
	گسترده‌گی ساختار و تشکیلات سازمان و عدم واگذاری فعالیت‌های اجرایی به بخش خصوصی	۱۰	۲/۸۳	۲۸/۳
	جمع	۶۰	—	۱۴۷/۲
	رشد بخش خصوصی در اجرای وظایف شهرداری	۲۵	۳	۷۵



۵۲/۵	۲/۶۳	۲۰	انحصارزدایی از خدمات بخش دولتی و بهبود فضای رقابتی	فرصت
۴۰/۶۵	۲/۷۱	۱۵	افزایش درک و انتظارات شهروندان از عملکرد شهرداری	
۱۶۸/۲۵	—	۶۰	جمع	
۶۰/۵	۲/۴۲	۲۵	چارچوب‌های قانونی دست‌وپاگیر در حیطه پاداش‌ها و پاسخ‌گویی	تهدید
۴۱/۸۵	۲/۷۹	۱۵	چارچوب‌های سخت و غیرمنعطف نظام پاداش و پاسخ‌گویی در سازمان‌های دولتی و عمومی	
۱۰۲/۳۵	—	۴۰	جمع	

فرضیه پنجم: بین عامل نظام پاداش و پاسخ‌گویی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها ارتباط معناداری وجود دارد.

آزمون همبستگی و ماتریس ارزیابی عنصر آمار و اطلاعات در شهرداری به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۱۲: آزمون همبستگی بین نظام پاداش و پاسخ‌گویی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی

مؤلفه	نتیجه آزمون	عامل نظام پاسخ‌گویی و انگیزش	استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی
عامل نظام پاسخ‌گویی و انگیزش	همبستگی پیرسون	۱	۰.۳۳۲
	سطح معناداری	۰	۰/۰۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰
استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی	همبستگی پیرسون	۰.۳۳۲	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰	۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰

جدول ۱۳: ماتریس ارزیابی عنصر آمار و اطلاعات در شهرداری

وضعیت	عناصر نظام آمار و اطلاعات	درصد اهمیت	رتبه	نمره نهایی
قوت	بانک‌های اطلاعاتی مکانیزه در حوزه‌های مختلف عملکردی شهرداری	۱۰	۲/۷۱	۲۷/۱
	میزان شکل‌گیری واحد آمار و اطلاعات و متولی مشخص برای بحث آمار و تهیه آمارنامه	۱۵	۲/۳۹	۳۵/۸۵
	میزان رویکرد مدیران نسبت به نیاز به آمار و اطلاعات بهنگام جهت تصمیم‌گیری	۱۵	۲/۹۶	۴۴/۴
	طراحی و تدوین نظام جامع آماری	۱۵	۲/۶۷	۴۰/۰۵
	جمع	۵۵		۱۴۷/۴
ضعف	تعدد و تناقض اطلاعات عملکردی در یک حیطه ثابت و مشخص	۱۵	۲/۸۳	۴۲/۴۵
	طراحی بانک‌های مختلف با چارچوب‌های متفاوت به صورت جزیره‌ای و غیره	۱۵	۲/۷۹	۴۱/۸۵

با استفاده از مدل استراتژیکی SWot

۱۲/۷	۲/۵۴	۵	استاندارد نبودن تعاریف و مفاهیم پایه آماری در سازمان	
۲۶/۳	۲/۶۳	۱۰	ناتمام ماندن پروژه‌های آماری و سخت‌شدن شروع مجدد	
۱۲۳/۳		۴۵	جمع	
۶۷/۷۵	۲/۷۱	۲۵	میزان گسترش و فراگیری فناوری اطلاعات در حیطه‌های مختلف	فرصت
۴۶/۳۵	۳/۰۹	۱۵	تجربه موفق سایر کلان‌شهرها و امکان ارتقاء جایگاه فعلی	
۶۰	۳	۲۰	وجود نرم‌افزارهای توانمند به جهت یکپارچه‌سازی بانک‌های مختلف اطلاعاتی	
۱۷۴/۱		۶۰	جمع	
۶۱/۶	۳/۰۸	۲۰	میزان میل زیاد از صفر شروع کردن پروژه‌های آماری و عدم اطمینان به اطلاعات سابق	تهدید
۶۳/۴	۳/۱۷	۲۰	تغییرات سریع در حیطه فناوری اطلاعات و قدیمی شدن سیستم‌های مکانیزه فعلی	
۱۲۵		۴۰	جمع	

فرضیه ششم:

بین عامل نظام آمار و اطلاعات و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها ارتباط معناداری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین آمار و اطلاعات و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۱۴: آزمون همبستگی بین آمار و اطلاعات و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی

مؤلفه	نتیجه آزمون	عامل نظام آمار و اطلاعات	استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی
عامل نظام آمار و اطلاعات	همبستگی پیرسون	۱	۰.۵۸۹
	سطح معناداری	۰	۰/۰۰۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰
	همبستگی پیرسون	۰/۵۸۹	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰

			استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی
--	--	--	----------------------------------

### بحث و نتیجه‌گیری

اکثر پژوهشگران و صاحب‌نظران معتقدند که بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها از زیر شاخه‌های مدیریت شهری به‌عنوان تخصیص منابع برای دستیابی به هدف‌ها و مقاصد برنامه‌ریزی شده و دستیابی به شاخص‌های کارایی و اثربخشی می‌باشد؛ لذا استفاده از سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی منجر به بهبود مدیریت شهری در سیستم‌های برنامه‌ریزی، کنترل و مدیریت منابع جهت نیل به اهداف و سیاست‌ها خواهد شد. پذیرش نظام بودجه‌ریزی عملیاتی که در آن، بین اعتبارات منظور در بودجه و عملکرد دستگاه‌های اجرایی رابطه‌ای شفاف و قابل درک برقرار باشد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در واقع اعتقاد بر این است که اجرای سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی می‌تواند از طریق کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت عملیات بر ارتقای مدیریت شهری تأثیر بسزایی بگذارد. نتایج حاصل از تحلیل فرضیه‌های پژوهش حاضر نشان دادند که رابطه مثبت و معناداری در سطح ۹۹ درصد بین عوامل با استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها وجود دارد که در نهایت منجر به بهبود مدیریت شهری می‌گردد؛ لذا به ترتیب نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت در هر یک از فرضیات مطرح شده در تحلیل عبارت‌اند از:

#### • عنصر برنامه‌ریزی

قوت: سابقه امر برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری در شهری‌ها، وجود برنامه‌های مدون استراتژیک و فرآیند نهادینه‌شدن فرهنگ برنامه‌ریزی در سطوح مختلف سازمان

ضعف: مقدار ضعف در اجرای فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک و ضعف در وجود آمارهای برنامه‌ای جهت ارزیابی اهداف برنامه

فرصت: مشخص بودن سند چشم‌انداز بیست‌ساله توسعه کشور

تهدید: فقدان نظام مدیریت، تعداد مراکز تصمیم‌گیری، کاهش حمایت‌های دولت از شهرداری‌ها و مبهم بودن نقش دولت در تأمین مالی پروژه‌های کلان

• عنصر تحلیل هزینه‌ها

قوت: وجود سیستم مکانیزه حسابداری و ارتباط آن با سیستم مکانیزه درآمد، بودجه، اداری و...، وجود کارکنان و مدیران توانمند به جهت تحلیل و پیاده‌سازی روش‌های نوین در شهرداری‌ها  
ضعف: میزان مشکلات مربوط به محاسبه هزینه‌های غیرمستقیم و سربار و اعمال حسابداری نقدی، نیمه‌تعهدی به جای تعهدی کامل

فرصت: اولویت مدیریت کلان در اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی

تهدید: تأثیر مبهم و نامشخص بودن فرآیندها و سیستم‌های انجام کار و به تبع آن تأثیرات هزینه‌ای در طول فرآیند

• عنصر مدیریت عملکرد

قوت: طراحی و استخراج شاخص‌های عملکردی مناسب در حیطه وظایف شهرداری‌ها  
ضعف: سطوح شاخص‌ها و ارتباط آن با اهداف نامشخص و ضعف در تبدیل شاخص‌های کیفی به کمی

فرصت: تغییرات مداوم و پویایی سیستم شهر و میل به تغییر زیاد

تهدید: ضعف ارتباط بین ورودی‌های فرآیند و نتایج مورد انتظار، ضعف آمار و اطلاعات در مورد عملکرد به صورت جزئی، فقدان مدیریت و موازی‌کاری در دستگاه‌های خدمات شهری، تغییرات سریع مدیریتی و به تبع آن امکان تغییر براساس سلايق فردی مدیران و مبهم بودن اهداف و برنامه‌ها

• عنصر مدیریت تغییر

قوت: وجود متولی آگاه و توانمند در حوزه معاونت و برنامه‌ریزی جهت پیگیری و پیاده‌سازی موضوع، تجربیات تغییر بودجه‌ریزی سنتی به سوی بودجه‌ریزی مبتنی بر برنامه و اخذ اطلاعات تکمیلی پروژه‌ها

ضعف: عدم پایبندی کامل بخش‌های اجرایی به اجرای کامل بودجه

فرصت: فشارهای دولت جهت اعمال تغییر براساس نظام نوین بودجه‌ریزی، چارچوب‌های قانونی و مقرراتی هماهنگ و سازگار، وجود گروه‌های مدیریتی و مشاوران توانمند  
 تهدید: تفسیرپذیری اقلام مختلف در حیطه‌های مختلف مالی، حسابداری، برنامه‌ریزی و ....

• عنصر نظام پاداش و پاسخگویی

قوت: افزایش روحیه پاسخگویی و ملاقات مدیران با شهروندان در جهت حل مسائل و مشکلات مردم

ضعف: فقدان ارتباط بین درآمدهای حاصل از فروش خدمات سازمان با هزینه‌های جاری ارائه خدمات

فرصت: رشد بخش خصوصی در اجرای وظایف شهرداری‌ها

تهدید: چارچوب‌های قانونی دست‌وپاگیر در حیطه پاداش‌ها و پاسخگویی

• عنصر نظام آمار و اطلاعات

قوت: میزان رویکرد مدیران نسبت به نیاز به آمار و اطلاعات بهنگام جهت تصمیم‌گیری

ضعف: تعدد و تناقض اطلاعات عملکردی در یک حیطه ثابت و مشخص، طراحی بانک‌های مختلف با چارچوب‌های متفاوت به صورت جزیره‌ای و غیره

فرصت: میزان گسترش و فراگیری فناوری اطلاعات در حیطه‌های مختلف و وجود نرم‌افزارهای توانمند در جهت یکپارچه‌سازی بانک‌های مختلف اطلاعاتی

تهدید: میزان میل زیاد از صفر شروع کردن پروژه‌های آماری و عدم اطمینان به اطلاعات سابق، تغییرات سریع در حیطه فناوری اطلاعات و قدیمی شدن سیستم‌های مکانیزه فعلی

با توجه به نتایج به دست آمده میانگین رتبه نقاط قوت و فرصت برابر ۳ است؛ اما میانگین رتبه عوامل ضعف و تهدید کمتر از ۳ است، بدین معنا که کمتر از حد متوسط است. بیشترین رتبه نیز به ترتیب مربوط به نقاط فرصت و قوت با نمره ۲/۹۹ و ۲/۹۴ است. تهدیدها با میانگین ۲/۸۷ در رده سوم و ضعف با نمره ۲/۷۸ در رده چهارم با کمترین رتبه می‌باشد. از نظر گروه‌بندی نیز فرصت و قوت در گروه اول و ضعف و تهدید در گروه دوم جای می‌گیرند.

- آقائی ت، سیفاللهی ع.ب.(۱۳۹۶). تکامل بودجه دولتی تا بودجه عملیاتی و نظام GFS، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- ابراهیم پور ، ش،(۱۳۹۵) ، ارزیابی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی و بررسی مشکلات پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در جمعیت هلال‌احمر جمهوری اسلامی ایران ، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات.
- پناهی ، ع، (۱۳۹۵) ، بودجه‌ریزی عملیاتی ، مفاهیم و الزامات ، جزوه آموزشی دفتر مطالعات برنامه‌بودجه مرکز پژوهش‌های مجلس .
- پیری زاده، م. (۱۳۹۷)، ارزیابی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی شهرداری تهران از منظر اصول مهندسی ارزش، اولین همایش بررسی چالش‌ها و ارائه راهکارهای نوین مدیریت شهری.
- حسن‌آبادی، م و نجار صراف، ع. (۱۳۹۵)، مدل جامع نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- حیدری ، ع. امیری، م. جمور، ح. (۱۳۹۸)، نقش عوامل درون سازمانی در پیاده‌سازی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی: رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: شهرداری تهران)، نشریه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره ۲۴.
- رسولیان، م. ابریشم، س. (۱۳۹۶)، بودجه‌ریزی عملیاتی الگویی برای ارتقاء نظام مدیریت مالی در شهرداری‌ها، دومین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی.
- سعیدی پ، و مزیدی ع.ر. (۱۳۹۵). بودجه‌ریزی عملیاتی (مبانی، مفاهیم و الزامات قانونی). تهران: انتشارات نگاه دانش.
- عباسی ا. (۱۳۹۴). مدیریت بودجه در بخش عمومی و رویکردهای نوین آن. تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش.
- موسوی، م . سرور، ر. باقری کشکولی، ع. (۱۳۹۵) ، استراتژی ارتقاء مدیریت درآمدی شهرداری‌های کوچک با تأکید بر بودجه‌ریزی (مطالعه موردی: شهرداری شاهده)، مجله مطالعات شهری، دوره ۳، شماره ۵.

#### فهرست منابع انگلیسی

- Tomi Rajala., Harri Laihonen.,2022, Fragmentation and performance dialogues in public management, Internaional Journal of Public Sector Management. 18 January 2022
- Jaroslav Wagner ,2021,Usefulness of the budget : the mediating effect of participative budgeting and budget- based evaluation and rewarding , Baltic Journal of Management, 2 June 2021

- Jacob S., Nasser Kevin C., Chung., December 2020, 100018, Recommendations for the reform of medical education in china: A SWOT analysis, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/hpopen](http://www.elsevier.com/locate/hpopen)
- Robert, m., Francois m., 2017, Examining the Prospects for Performance Budgeting in the Federal Government, Journal Management.
- Laverne, M., 2016, An Examination and Analysis of the Application of Performance Based Budgeting Systems in California Urban Transit Agencies, OCEd, p:21-26.
- Mark B., 2016, Performance – Based Bused Budgeting Beyond Rohetoric ,World Bank, p.14